

### Familienfrieden gesichert. Unternehmen stabil. Zukunft offen.

...damit eine Trennung in der Nachfolge **wirtschaftlich sauber, emotional tragbar** und **ohne juristische Eskalation** gelingt.

#### Ausgangslage

Projektentwicklungsunternehmen mit langer Erfolgsgeschichte.  
Vater(Unternehmensgründer) hat Sohn über Jahre als Nachfolger aufgebaut:  
Anteile übertragen, Führungsrolle geschaffen.  
Doch: **Zusammenarbeit trägt nicht** – weder fachlich noch emotional.

Sohn strebt **Ausgang mit Auszahlungsanspruch** an.  
Vater sieht **keinen Abfindungsanspruch**, sondern Vertrauensvorschuss.

Die Logiken prallen aufeinander:

- **hohe wirtschaftliche Fallhöhe** für beide
- persönliche Enttäuschung
- Loyalitätskonflikte in der Familie
- Gefahr einer **öffentlichen Eskalation**

Ziel: belastbare Einigung → **ohne juristische Schäden und ohne Gesichtsverlust.**

#### Vorgehen (kompakt)

##### 01 \ Entscheidungslogiken offengelegt

Beteiligungsstruktur, Interessen, verdeckte Bedürfnisse – **Fakten & Erwartungen getrennt.**

##### 02 \ Einzelreflexion mit beiden

Rolle, Verantwortung, Zukunftsbilder – Klarheit ohne Bewertung.

##### 03 \ Drei strukturierte Verhandlungsrunden

Emotionale Fallhöhe entschärft – **Positionen von Interessen getrennt.**

##### 04 \ Lösung modelliert

Ausstiegsmodell, reduzierte Kompensation, Zukunftssicherheit für beide.

## Resultate für das Unternehmen

- Unternehmensverbund bleibt stabil
- keine öffentliche oder juristische Auseinandersetzung
- Vertrauen der Belegschaft & Banken bleibt intakt
- strategischer Kurs kann weitergeführt werden

## Resultate für Vater & Sohn

Für den Vater

- Lebenswerk bleibt erhalten → Struktur unversehrt
- Zukunft des Unternehmens gesichert
- emotionale Entlastung

Für den Sohn

- fairer Ausstieg
- keine Reputationsschäden
- klare eigene Perspektive
- familiäre Beziehung bleibt respektvoll

„Menschlich fair. Wirtschaftlich verantwortungsvoll.“

(Rückmeldung aus der Familie)

## CTA

**Nachfolgekonflikt mit Fallhöhe?**

In 30 Minuten schaffen wir **belastbare Optionen**,  
damit **Beziehung, Vermögen und Zukunft** geschützt bleiben.

## STUDY CASE – Verhandlungsberatung in einem Familienunternehmen

Ausgangslage

Ein über Jahrzehnte gewachsenes Familienunternehmen im Immobilien- und Projektentwicklungssektor steht vor einer entscheidenden Weichenstellung.

Der Unternehmensgründer hatte seinen Sohn als potenziellen Nachfolger aufgebaut:

- Übertragung wesentlicher Gesellschaftsanteile, um Handlungsfähigkeit zu sichern
- Einsatz des Sohnes als Geschäftsführer in mehreren operativen Gesellschaften
- Perspektive einer schrittweisen Übernahme des gesamten Unternehmensverbunds

Ziel war eine Übergabe über mehrere Jahre – fachlich, strategisch, kulturell.

Nach zwei Jahren gemeinsamen Arbeitens zeigt sich jedoch, dass die Zusammenarbeit fachlich wie emotional nicht trägt.

Der Sohn erwägt den Ausstieg. Daraus entstehen unterschiedliche Auffassungen darüber, ob Gesellschafteranteile im Falle einer Trennung durch den Vater auszuzahlen sind oder nicht.

Der Vater betrachtet die Beteiligungen als Ausdruck des Vertrauens und der Handlungsfähigkeit in der Führung des Unternehmens, nicht jedoch als Abfindungsanspruch. Der Sohn stellt die Sicht des Vaters in Frage und erhebt einen Auszahlungsanspruch.

Die Rollen-, Werte- und Erwartungslogiken der beiden Protagonisten prallen sichtbar aufeinander.

#### Spannungsfeld / Herausforderung

- hohe wirtschaftliche Tragweite für beide Parteien
- zwei vollkommen unterschiedliche Interpretationen der Beteiligungsübertragung
- verletzte Erwartungen und unklare emotionale Bedürfnisse auf beiden Seiten
- Gefahr einer eskalierenden familiären Auseinandersetzung
- Mangel an strukturierten Gesprächsräumen, um Interessen sauber zu klären
- hohe Reputations- und Zukunftsrelevanz für beide Lebenswege

Der Auftrag:

Eine belastbare Einigung zwischen Vater und Sohn ermöglichen, die wirtschaftlich tragfähig, emotional respektvoll und familienverträglich ist.

#### Vorgehensweise

##### 1. Klärung der Entscheidungslage

- Analyse der Beteiligungsstruktur, Verantwortlichkeiten und wechselseitigen Erwartungen
- Identifikation der tatsächlichen Interessen hinter den Positionen
- Sichtbarmachung der emotionalen und systemischen Belastungsfaktoren

##### 2. Einzelgespräche mit beiden Parteien

- Reflexion der persönlichen Motive, Enttäuschungen und Zukunftsbilder
- Klärung des jeweiligen Verständnisses von Gesellschafterrolle, Nachfolge und Verantwortung
- Herausarbeitung der verdeckten Bedürfnisse, die das Verhalten steuern

##### 3. Drei strukturierte Verhandlungsrunden

- Entschärfung der emotionalen Fallhöhen durch klare Leitplanken
- Offenlegung der unterschiedlichen Lebenslogiken und Erwartungsmuster
- Trennung von Positionen (Was wird gefordert?) und Interessen (Warum wird es gefordert?)
- Herausarbeitung einer wirtschaftlich tragfähigen und menschlich respektvollen Lösung

##### 4. Entwicklung eines gemeinsamen Lösungsraums

- Erarbeitung möglicher Modelle für Ausstieg, Teilübertragung oder Kompensation
- Bewertung der Auswirkungen auf Unternehmen und Familienbeziehung
- Verhandlung eines Ergebnisses, das beide Seiten als fair und gangbar empfinden

#### Ergebnisse

##### 1. Einigung auf einen geordneten Ausstieg des Sohnes

Der Sohn tritt aus den Gesellschaften aus – ohne vollständige Auszahlung seiner Anteile.

Die Parteien einigen sich auf eine begrenzte Kompensation, die Tätigkeiten und tatsächliche Beiträge des Sohnes berücksichtigt.

## 2. Stabilisierung der Beziehungsebene

Die entscheidenden Brüche wurden offen benannt und moderiert, sodass beide Seiten einander wieder respektvoll begegnen können.

## 3. Vermeidung einer eskalierenden Auseinandersetzung

Ein potenzieller Konflikt mit juristischen, wirtschaftlichen und familiären Risiken konnte vollständig vermieden werden.

## 4. Schutz des Unternehmens

Der Unternehmensverbund bleibt stabil, handlungsfähig und strategisch klar ausgerichtet.

## 5. Wahrung des Lebenswerks

Der Vater kann sein Unternehmen weiterhin als konsistente Einheit weiterführen – ohne Zerstörung seiner Struktur oder Substanz.

Nutzen für Vater und Sohn

Für den Vater

- Schutz seines Lebenswerks
- Klare Nachfolgesituation
- Verlässliche Fortsetzung der Unternehmensstrategie
- Emotionale Entlastung und Wiederherstellung der Beziehungsebene

Für den Sohn

- Respektvolle Klärung seiner Rolle und Zukunftsperspektive
- Vermeidung einer juristischen und emotionalen Eskalation
- Fairer Ausstieg ohne persönlichen oder beruflichen Reputationsverlust
- Erhalt der familiären Beziehung und eigener Handlungsautonomie

Nutzen für das Unternehmen

- Keine öffentlichkeitswirksame Auseinandersetzung
- Keine strategische Lähmung durch interne Konflikte
- Stabilität für Mitarbeitende, Partner, Banken und Stakeholder
- Klare Verantwortlichkeiten und Zukunftssicherheit